

品質

品質(Quality)，大陸稱為質量，就是指事物的特徵、品性、本質或水準。

已故國際品管大師戴明(Deming)認為品質就是：「如果某項產品或服務足以幫助某些人，並且有一個良好且持續的市場，就是具有品質。」另一位大師裘蘭(Juran)則認為：「品質就是適合使用(Fitness for use)。」至於適不適合是由顧客來決定。所以品質好壞是相對的，因為它與付出的代價(價格)有關，或者我們可以稱為「性價比」。在依顧客的不同需求加以市場區隔後，能提供目標市場適切特質的產品或服務就是具有品質。

品質是企業成功的關鍵，可是公司產品或服務的品質該由誰來負責？是生產產品的第一線基層工作人員嗎？是檢驗人員嗎？我們經常可以看到生產現場掛有以下的口號或標語：

- 「零缺點」

涵意：這是最終目標，所以要不斷提醒生產線上的每一個員工。

- 「100%檢驗合格」

涵意：檢驗員就要為本公司出廠產品的品質把關，檢驗合格後要蓋章以示負責，

也可作為事後追查責任的依據。

- 「本公司員工為他們所生產的產品負責」

涵意：要建立產品序號制度，使每件產品的生產者均可追查，確定責任的歸屬，誰做的誰負責。

- 「誰砸公司的招牌，公司就砸誰的飯碗！」

涵意：生產者要對自己的產品全權負責到底，被追查到的失職者也會因此而失去工作。

- 「產品品質是作業員的基本責任，他們必需正確地製造，並與檢驗員共擔責任。」

涵意：品質保證責任應由作業員及檢驗員共擔。

因為是作業員生產產品的，當然有一定的責任；

檢驗員則負責最後把關，把不合格的產品放行出去，檢驗員當然也要負責。

有些公司為了表示重視品質，就特別成立專責的「品質保證」部門，授權品保部門負責出廠的把關工作。為了表示特別重視，甚至將品保部門的層級拉高到與生產部門同級，以監督制衡生產單位。可是以上這些都是完全錯誤的觀念，那只是管理者推卸責任的說詞。事實上，品質是**管理者**的責任，是不可能授權他人的。

戴明大師明確的指出：

Operators work in the system, management work on the system.

意即：「工人是在**系統中**工作，管理階層則是在**系統上**運作。」

也就是說，產品或服務的品質水準其實是「系統」決定的，員工只是在份內工作。我們不妨想想：生產使用的設備、使用的原料、工作流程、使用的生產工具、檢驗的儀器、方法……等等，這些都是誰在決定的？誰才有變更的權力？所以生產系統中的各種參數早已經由高層選定了，什麼系統就決定了什麼品質，員工只能在已訂的現行系統中工作而已，當然產品的品質會有變化，但那只是系統中的隨機變動罷了！既然各種條件他們根本無權變更，為什麼卻要他們對產品的品質負責？

想想看，打個比方：你提供食材、調味料、爐具、炒菜工具，碗盤碟子，還要要求多少時間出一道菜的情況下，可以要求廚師完全負責菜的品質嗎？或者，增加「試吃員」負責把關，這樣可以提高品質嗎？能把菜的品質授權給廚師和試吃員來負責嗎？

製程會不會產生變異造成各別產品在品質上產生差異？當然會，但製程變異可以區分為以下二類原因：

1、特殊原因(special cause)

這類原因造成的變異較大，比較容易發現，通常是因局部的設備失常、人員操作失誤等造成，屬於「技術層次」的問題，這些是員工可以控制和解決的。

2、共同原因(common cause)

這類原因造成的變異是現有系統運作下自然發生的，通常是可以
用統計的方法預測變異的結果和分佈。如果變異太大的話，只有改變系
統參數才能改善，低階人員是無能為力的，所以這是屬於管理層次的問
題。例如，為了價格考量，使用了某供應商的原料，那麼由於品級不佳
的原料導致的產品變異，責任並不是在生產線人員而是在高層的管理人
員。反之，用了過多自動化或新機器，人員培訓不足、產能超出需求，
也會造成高存貨、高成本甚至低品質。很不幸的，絕大多數(戴明認為
有 85%以上)品質不良的責任，都是可歸咎於管理不當的系統問題，所
以，真正該為產品品質負責的其實是高層主管！

請不要再把品質不良的責任往基層推了，要抓到問題的癥結，品質是由高
層管理者決定的，是不能也無法授權他人的，不容該負責任的再推諉！